



Cuprins

I Acțiunea planificată	7
II Comunicarea intrasistemică	30
Instrumente ale comunicării intrainstituționale	31
Întâlniri și discuții.....	42
III Comunicarea cu sistemele învecinate	50
Ziua porților deschise	56
Ziarul sistemelor vecine.....	59
Comunicarea cu sistemele dependente	61
IV Comunicarea cu mediile de informare în masă	70
Structurarea materialelor informative destinate mass-media ..	75
Norme standard de realizare a materialelor pentru presă	86
Conferința de presă.....	117
Planificarea conferinței de presă.....	129
Amănunte importante pentru realizarea unei conferințe de presă	134
Desfășurarea conferinței de presă.....	154
PR și mass-media	160
V PR cu resurse limitate	180
VI Alte modalități de a crea imagine unui sistem	185
Crearea de imagine cu ajutorul tuturor simțurilor	206
VII Corporate Identity	226
Bibliografie	230



Capitolul I

Acțiunea planificată

Planificarea reprezintă una dintre cele mai importante activități din cadrul muncii de PR (relații publice) care, de cele mai multe ori, nu este realizată foarte riguros, prezentînd minusuri în ceea ce privește sistematizarea. Hiperexactitatea nu este o caracteristică specifică omului ci, mai degrabă, a computerului. În cazul planificării, minuțiozitatea este imperios necesară, pentru ca efectele produse de o anumită strategie să aibă relevanță maximă. Din datele statistice rezultă că aproximativ 40 % din întreprinderile europene și 20 % din cele din S.U.A. mai folosesc încă, la nivelul acestei acțiuni, doar elemente ale simțului comun, fără o sistematizare și o rigurozitate cerută, de fapt, de piața anilor 2000.

Pentru realizarea unui bun proces al comunicării, atît intra- cît și interinstituțional, trebuie îndeplinite, în primul rînd, următoarele criterii:

- **Criteriul credibilității:** Încrederea reciprocă nu este un deziderat realizabil în cîteva ore sau în cîteva zile. Aceasta cere timp, se construiește greu și trebuie întreținută permanent, prin elemente pozitive, aduse de ambele părți care comunică.
- **Criteriul sensibilității:** În munca de PR este foarte important să ne orientăm în funcție de dorințele și așteptările partenerilor noștri. Este greșit să ne axăm doar pe propriile țeluri și să ne dezvoltăm propriile programe, fără a ține seama de impactul acestora asupra celorlalți. Nici reversul medaliei nu este benefic și anume, a fi prea senzitiv, a asculta și a acționa doar în funcție de interesele celorlalți. Munca de PR trebuie să aibă drept

rezultat atingerea țelurilor proprii, alături de nelezarea partenerilor de discuție sau a oricărui fel de competitor.

- **Criteriul realismului:** Orice sistem, prin munca de PR, trebuie să își cunoască foarte exact potențialul, punctele tari, precum și punctele slabe. Sistemul trebuie să se sprijine pe elementele puternice și trebuie să se ferească de eventualele probleme care ar putea fi create de elementele sale slabe. De asemenea, în baza aceluiași criteriu, elementele slabe, odată identificate, trebuie întărite constant și permanent, pentru ca acestea să devină, la rândul lor, elemente tari și să ajute, prin aportul lor, sistemul. Există și cazuri în care aceste elemente slabe necesită prea mult efort din partea întregului sistem, pentru a se întări, caz în care ele trebuie eliminate.

În scopul atingerii țelurilor propuse, care să aibă relevanță într-o perioadă mai lungă de timp, acțiunea planificată trebuie împărțită în patru părți mari: **1. Analiza și sinteza; 2. Planificarea propriu-zisă; 3. Punerea în practică; 4. Controlul succesului.**

Respectarea acestor etape asigură buna desfășurare a acțiunilor sistemului. Există, totuși, situații în care pot apărea anumite probleme de comunicare, datorită cărora sistemul să aibă pierderi. Ele trebuie imediat identificate și, pe cât posibil, rezolvate. Pentru a le putea identifica se recomandă un plan, care să cuprindă trei pași mari:

- 1. Strângerea cât mai multor informații despre propriul sistem.
- 2. Sinteza și pregătirea grupelor de informații pentru analiză.
- 3. Evaluarea informațiilor – determinarea gradului de complexitate al acestora, precum și influența lor în problema apărută în sistem.

Informațiile strânse în vederea identificării unei anumite probleme de comunicare, care poate apărea în interiorul sistemului, vizează, de fapt, trei câmpuri majore:

A. În primul rând, trebuie să ne preocupe comunicarea intrasistemică și, mai ales, cele două mari laturi ale procesului de comunicare:

cea orizontală și cea verticală. Trebuie evaluat, de asemenea, gradul de transparență al comunicării intrasistemic, precum și modul de promovare a informațiilor prin toate punctele sistemului. În cazul în care există blocaje de flux informațional, neînțelegeri, dezacorduri, altfel spus, o anumită sursă de tensiune care poate determina un anumit gen de problemă, aceasta trebuie foarte bine localizată, pe cât posibil izolată, pentru a nu determina un șir întreg de alte probleme și, bineînțeles, rezolvată. De asemenea, acest câmp al comunicării intrasistemic mai cuprinde și analiza dorințelor elementelor componente ale sistemului, precum și capacitatea și posibilitatea acestor elemente de a-și exprima gândurile și expectanțele, bineînțeles, în diferitele materiale sau modalități puse la dispoziția acestora de către consilierul PR.

B. Un al doilea mare câmp, asupra căruia consilierul PR trebuie să-și îndrepte atenția, și care poate, de asemenea, să dezvolte probleme de comunicare, este reprezentat de comunicarea interinstituțională. În acest caz, va trebui să facem distincție între două părți ale aceluiași tot unitar, și anume: a) o primă parte se referă la modalitatea și la capacitatea propriului sistem de a implementa informații în mediul exterior și de a recepta informații de la acesta; b) a doua parte se referă la diferite modalități de percepție ale tuturor subsistemelor mediului exterior, precum și la toate modalitățile de a comunica ale acestor subsisteme.

În ceea ce privește prima parte, se observă că analiza se focalizează pe capacitățile propriului sistem, acesta dezvoltând, în timp, o manieră proprie de abordare a diferitelor problematice, ce cuprinde atât promovarea propriilor interese, cât și analiza informațiilor referitoare la interesele altor sisteme. Această analiză va conduce, în final, la o reacție tipică a propriului sistem, recunoscută de mediul exterior ca fiindu-i specifică și care trebuie, neapărat, să se realizeze cu o anumită doză de empatie. În momentul în care propriul sistem comunică doar cu un singur sistem din mediul exterior este mai simplu; lucrurile se complică în momentul în care propriul sistem trebuie să-și implementeze opiniile în mai multe sisteme ale mediului exterior.

Există și tehnici de a implementa anumite opinii ale propriului sistem în întreg mediul exterior, văzut ca un tot unitar, ca ceva difuz și în același timp foarte mare, caz în care nu ne focalizăm pe nici unul dintre subsistemele mediului exterior. În asemenea situații, ceea ce emană propriul sistem trebuie să fie ceva foarte distinctiv – „greu” – pentru propriul sistem. Aceste nuanțe distinctive sînt, în general, trenduri majore de fond ale sistemului propriu.

În ceea ce privește a doua parte, ea se referă, practic, la celelalte sisteme ale mediului înconjurător sau chiar la tot mediul înconjurător – în ansamblul său – și la modalitățile acestora de a acționa asupra propriului sistem. Este foarte important de analizat maniera de acțiune a fiecărui subsistem în parte pentru că, empatizînd cu aceasta, propriul sistem își mulează propriile acțiuni pe matricea acestei maniere. Consilierul PR va avea, în acest caz, datoria de a menține un echilibru între maniera proprie și manierele celorlalte sisteme cu care sistemul său intră în contact, încercînd, totodată, să promoveze propriile interese în mediul exterior.

C. Al treilea mare cîmp care, de asemenea, poate pune probleme de comunicare, este reprezentat de imaginea propriului sistem. Este de la sine înțeles faptul că imaginea trebuie să fie caracteristică propriului sistem și trebuie să conțină elemente distinctive ale acestuia. Problema care poate apărea la nivelul imaginii este una de dorință și percepție. În primul rînd, consilierul PR, în momentul în care creează sau consolidează o anumită imagine, trebuie să țină seama de dorințele elementelor sistemului pe care îl reprezintă, precum și de percepția acestor elemente ale propriului sistem, altfel spus, de cum văd membrii acestuia, propriul sistem. În al doilea rînd, el trebuie să țină seama de modalitatea celorlalte sisteme, din mediul exterior, de a privi sistemul său, precum și de dorințele acestor sisteme, pozitive sau negative, față de acesta. Și, în sfîrșit, consilierul PR va trebui să țină seama de dorințele maselor, precum și de percepția acestora față de propriul sistem și să acționeze în consecință. Analizînd toate aceste date, se va cristaliza o rezultantă, sub umbrela căreia consilierul PR va încerca să satisfacă cît mai multe din viziunile

elementelor mai sus amintite, astfel încît să se poată menține un echilibru de imagine al propriului sistem, din cît mai multe ancoră posibile. Bineînțeles, în funcție de situațiile date, acțiunile promovate de sistemul propriu vor amplifica sau vor diminua anumite nuanțe sau valențe de imagine ale acestuia. Există, deci, o unitate între latura de promovare, de prezentare și cea acțională a sistemului.

Pentru a avea o viziune de ansamblu asupra sistemului propriu, se folosește așa-numitul **profil al polarităților**. În ajutorul realizării acestui profil, consilierul PR poate stabili anumite caracteristici, pe care sistemul le prezintă într-o anumită fază a dezvoltării sale. Procedeeul de realizare a acestui profil al polarităților este următorul: se alege, în general, 10 caracteristici, împreună cu contrarele lor, caracteristici care pot face referiri la diferite aspecte ale sistemului. Se formează, astfel, doi poli: unul cuprinzînd caracteristici pozitive, celălalt cuprinzînd contrarele lor, deci cu caracteristici negative. Cele 10 caracteristici se aranjează pe orizontală, una sub alta, rezultînd 2 coloane, între care se lasă un spațiu liber, suficient, astfel încît rîndul care unește două caracteristici contrare să poată fi împărțit în șapte căsuțe. Cu cît se va bifa o căsuță mai apropiată de o anumită caracteristică, cu atît părerea va fi mai apropiată de acea caracteristică. Exemplu:

competent	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	incompetent
popular	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	nepopular
mare	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	mic
credibil	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	necredibil
puternic	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	slab
bogat	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	sărac
modern	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	învechit
dinamic	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	static
deschis	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	închis
organizat	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	neorganizat

Exemple de părți slabe:

- Ziarul informativ al sistemului este văzut ca fiind neinteresant și fără relevanță, de către membrii acestuia.
- Sistemul este etichetat ca fiind nesigur, atât de către elementele din interior cât și de către elementele din exterior.
- Comunicarea, intra- și inter-sistemică, este văzută ca fiind netransparentă și unidirecțională.

În urma analizei părților puternice și a părților slabe ale sistemului, pot fi formulate, cu o precizie destul de mare, problemele pe care le are de rezolvat consilierul PR, care sînt părțile sistemului care trebuie întărite, unde trebuie realizate modificări mai mici sau mai mari, unde trebuie intervenit pentru redresare și, de asemenea, unde trebuie menținuți anumiți parametri constanți. În ceea ce privește exemplele de părți slabe mai sus menționate, rezultă foarte clar că:

- Structura ziarului trebuie schimbată, astfel încît acesta să devină atractiv.
- Siguranța sistemului poate fi redresată printr-o anumită constanță în maniera de abordare a problemelor.
- Sistemul de comunicare trebuie refăcut, astfel încît fluxul informațional să se miște în ambele sensuri și pe verticală și pe orizontală, iar rezultatele negocierilor să fie transparente și să fie aduse la cunoștința tuturor.

Pentru a putea realiza anumite schimbări intrasistemice, trebuie să ținem cont, întotdeauna, de următoarea teoremă: „Părțile puternice ale sistemului ne ajută la redresarea părților slabe ale acestuia!”.

Toate aceste aspecte, pe care le-am dezbătut pînă acum, formează împreună primul pas, cel al analizei și al sintezei, în munca de PR. După cum am afirmat și anterior, un rol foarte important în munca de PR îl reprezintă cel de-al doilea pas, și anume **planificarea**. În momentul în care sînt clare problemele care trebuie rezolvate de către consilierul PR, se trece la următoarea etapă și anume **planificarea rezolvărilor**. Ca

prim punct al celui de-al doilea pas, se stabilește **cristalizarea țelurilor**. Aceste țeluri vor fi îndeplinite, bineînțeles, prin aplicarea anumitor măsuri ale procesului de comunicare. Cristalizarea țelurilor este foarte importantă în rezolvarea unui anumit tip de problemă, servind totodată, consilierului PR, pentru realizarea a trei funcții principale ale procesului de planificare:

1. **Coordonarea**: Pentru atingerea unui anumit țel, este foarte important ca toate activitățile desfășurate să fie convergente, și să contribuie, fiecare, la realizarea acestuia. Coordonarea se referă atât la implementarea de personal, la măsurile luate și etapizate în vederea atingerii țelurilor propuse, cât și la resursele bugetare sau de orice fel, de altă natură, necesare, de asemenea, atingerii scopurilor propuse.

2. **Controlul**: Această funcție necesită, de asemenea, un țel clar formulat. Acesta, odată stabilit, este un punct de reper, în raport cu care se poate compara fiecare stare intermediară prin care trece sistemul, în drumul său spre acest țel. Prin controlul atingerii unor țeluri intermediare se poate stabili mai ușor dacă țelul major propus va fi sau nu atins, în termenul și la parametrii dinainte stabiliți. Odată cu aceste țeluri intermediare, se verifică și dacă măsurile propuse sînt aplicate întocmai și, de asemenea, dacă există o convergență a tuturor acțiunilor, foarte necesară pentru atingerea țelului major, propus a fi atins.

3. **Motivarea**: Implicarea în diferitele acțiuni direcționate ale membrilor sistemului sau cointeressarea, ajută mult la atingerea țelurilor propuse. Cel mai frecvent procedeu folosit, prin intermediul căruia se stimulează implicarea elementelor sistemului, este cel al recompensei. De exemplu, atingerea țelurilor propuse mai repede și la parametri calitativi crescuți, necesită o asemenea recompensare.

Alături de aceste trei acțiuni mari, mai există și altele care se folosesc, în funcție de specificul fiecărui sistem în parte, sau de specificul unei anume situații date. Din păcate, în practica de zi cu zi, nu întotdeauna sînt folosite asemenea țeluri clare, disfuncționalitate care aduce

cu sine nereguli de procedură și chiar de sistem. Din această cauză, vrem să menționăm foarte clar că: Țelurile bine stabilite reprezintă premisa cea mai importantă pentru ca munca de PR să fie încununată de succes. Țelurile nu sînt altceva decît anumite etichete care desemnează anumite ținte, efecte, stări, faze sau parametri standard la care trebuie să ajungă sistemul, în urma aplicării anumitor acțiuni dinainte stabilite și etapizate. Pentru o bună formulare a țăelurilor, consilierul PR trebuie să țină seama de următoarele cinci criterii majore:

1. Țelurile trebuie formulate într-un limbaj cît mai simplu. Formularea trebuie să fie simplă, pentru ca ea să poată fi înțeleasă de către toate elementele sistemului, indiferent de gradul pe care acesta îl ocupă în ierarhia sistemului.

2. Țelurile trebuie formulate cît mai precis. Precizia sau focalizarea pe o anumită problemă aduce cu sine și eliminarea contradicțiilor de orice fel, precum și simplificarea anumitor hotărîri care trebuie luate, în anumite faze sau etape intermediare, în drumul spre atingerea țelului propus.

3. Țelurile trebuie să fie la îndemîna tuturor vîrfurilor sistemului sau, altfel spus, la ele trebuie să aibă acces cît mai ușor aceste vîrfuri. Acest criteriu ușurează convergența acțiunilor tuturor subsistemelor componente ale sistemului, ca tot unitar, convergență care are un efect benefic pentru atingerea țelurilor propuse.

4. Țelurile trebuie astfel create și formulate, încît ele să poată fi măsurate în orice moment, în orice fază. Acest criteriu al măsurării dă posibilitatea consilierului PR să controleze pas cu pas, etapă cu etapă, dacă strategia propusă pentru atingerea țelului este aplicată întocmai. Totodată, se verifică și eficiența diferitelor sectoare ale sistemului, intervenindu-se acolo unde apar sincope sau disfuncționalități, de orice natură ar fi ele.

5. Țelurile trebuie fixate și formulate, astfel încît să se poată ajunge la ele într-o anumită perioadă de timp. Este foarte important să știm care

este intervalul de timp în care sistemul trebuie să deruleze anumite acțiuni, pentru a atinge în momentul T_{final} , dinainte stabilit, țelul dorit. Cunoșcînd momentul T_{final} , se poate foarte bine etapiza toată strategia, putîndu-se controla și atingerea anumitor parametri în momentele de timp intermediare, cuprinse în intervalul $T_{final} - T_0$.

Aplicarea acestor criterii de formulare a țelurilor, după cum am afirmat și anterior, ridică standardele calitative ale acestei metodologii, ușurînd, de asemenea, munca grupurilor de PR, în ceea ce privește controlul aplicării unui anumit tip de strategii, precum și analiza succeselor, parțiale sau totale, în urma aplicării unei anumite tehnici sau modalități de lucru.

O remarcă foarte importantă în ceea ce privește țelurile, este reprezentată de diferențierea acestora, în funcție de importanța lor pentru sistem, și anume, trebuie fixate țeluri cu importanță mai mare – așa-numitele **țeluri superioare** – care au o relevanță maximală în devenirea sistemului, precum și țeluri cu o importanță mai mică – așa-numitele **țeluri inferioare** – care pot avea o importanță mai mare, într-o anumită fază de dezvoltare a sistemului, dar care la nivel global au o relevanță mai mică.

După formularea clară și concretă a diferitelor țeluri, urmează un al doilea moment la fel de important și anume stabilirea unei tactici sau a unei strategii de lucru, precum și a unor tehnici de aplicare a acestei strategii. Orice strategie de lucru trebuie să țină seama de următorii parametri sau acțiuni tip:

1. În primul rînd, prin intermediul comunicării intra-instituționale, se aduc la cunoștința tuturor elementelor sistemului, țelurile propuse. Se recomandă, în acest sens, chiar și dezbateri cu participare cît mai largă, de unde pot fi culese informații foarte prețioase și, în același timp, se creează așa-numita senzație de coparticipare a fiecărui element al sistemului, ceea ce dă o stare de confort psihic membrilor și, în același timp, de responsabilitate în viitoarele acțiuni ale acestora.

2. În al doilea rând, prin intermediul sistemului de comunicare inter-instituțională, se va încerca promovarea noilor idei proprii și la alte sisteme și, eventual, cooptarea acestora, pentru realizarea unui țel comun, fără a pierde însă supremația asupra derulării acțiunilor tip. Promovarea acestor idei se poate realiza, în general, pe două căi mari:

A) Unidirecțional, de la sistemul propriu spre alte sisteme sau întreg mediul înconjurător, prin diferite materiale difuzate sau acțiuni cu caracter promoțional.

B) Bidirecțional, sau printr-un dialog direct sau indirect, prin discuții și negocieri cu diferiți factori de răspundere ale altor sisteme.

3. În al treilea rând, tehnicile de implementare ale diferitelor strategii trebuie să țină cont de mijloacele materiale și, mai ales, de cele umane afectate sau implicate într-o anumită strategie. Mijloacele materiale cuprind atât banii necesari implementării unei anumite strategii, cât și modalitățile de promovare a țelurilor propuse. În ceea ce privește latura umană, empatia este factorul determinant în implementarea cu succes a oricărui fel de strategie. Consilierul PR trebuie să țină cont, în momentul în care formulează un anumit tip de țel, atât de dinamica grupului intern sistemului, cât și de părerile, opiniile și trendurile care se manifestă în sistemele externe, precum și în întreg mediul înconjurător. Combinând toate aceste elemente, consilierul PR va da o formă atât țelurilor cât și strategiei, și va propune un mod de implementare a acestora, care să satisfacă cât mai multe din doleanțele factorilor implicați, încercând, în același timp, să nu lezeze nici o entitate internă sau externă, promovând totuși interesul general al sistemului. Informarea tuturor elementelor, atât a celor interne cât și a celor externe sistemului, se recomandă a se realiza în două trenduri mari:

A) – este vorba, o dată, de **mesaje de trend major**, care au rolul de a forma o opinie, creînd reacții la nivel de macrosistem, creînd și așa-numita atmosferă de implementare a unor viitoare trenduri, în general mai focalizate.

B) – în al doilea rând, vorbim despre așa-numitele **mesaje de trend minor** sau mesaje speciale, care sînt focalizate pe anumite grupuri țintă și care aduc cu sine anumite elemente concrete, de explicare a anumitor aspecte legate de țeluri, strategie, tehnici etc.

4. În al patrulea rând, consilierul PR trebuie să țină cont de a anumită etapizare, imperios necesară în aplicarea oricărei strategii. Această etapizare are un rol hotărîtor în succesul sau insuccesul unei anumite strategii. Alături de o anumită perioadă de aplicare a unei anumite faze a unei strategii, foarte importante sînt și momentele, și anume **cînd** se aplică o anumită tehnică, un anumit material, un anumit mesaj. Combinațiile de tehnici, materiale, metode și instrumente sînt multiple, acestea trebuind să curgă sau să se muleze pe o anumită situație controlabilă, la un anumit moment, care trebuie ales ca fiind cel mai potrivit pentru derularea unui anumit tip de acțiune. Această etapizare trebuie să conțină diferiți pași, diferite faze derulate la anumite momente intermediare, aflate între T_{final} și T_0 și care trebuie să sprijine realizarea a trei scopuri principale:

1. prin intermediul etapizării se coordonează acțiunile diferitelor tehnici, realizate cu diferite instrumente și, de asemenea, se poate controla modul de aplicabilitate al acestora, precum și relevanța efectelor determinate de aceste acțiuni.

2. etapizarea reliefează anumite faze critice, poate chiar prevedea apariția acestora, din modul cum decurg fazele anterioare, stimulînd programe de intervenție activă, realizate apriori și aplicate cu maximă eficiență, pentru rezolvarea problemei care poate apărea în derularea strategiei generale.

3. etapizarea permite reacții flexibile în momentul în care, din diferite motive, termenele stabilite pentru realizarea unor obiective intermediare nu pot fi respectate. A aplica întocmai un program și a integra acest program într-o anumită perioadă de timp, este procedura standard. Există cazuri în care practica demolează mitul teoretic și nu poate să țină pasul cu cele stabilite în program. În asemenea situații, care uneori pot